

VTT Technical Research Centre of Finland

Arvioimalla oivallukseen

Airola, Merja; Nuutinen, Maaria; Lappalainen, Inka; Valjakka, Tiina

Published: 01/01/2013

Document Version
Publisher's final version

[Link to publication](#)

Please cite the original version:

Airola, M., Nuutinen, M., Lappalainen, I., & Valjakka, T. (2013). *Arvioimalla oivallukseen: Opas matkalle palvelukulttuuriin*. VTT Technical Research Centre of Finland.



VTT
<http://www.vtt.fi>
P.O. box 1000FI-02044 VTT
Finland

By using VTT's Research Information Portal you are bound by the following Terms & Conditions.


I have read and I understand the following statement:

This document is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of this document is not permitted, except duplication for research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered for sale.

Arvioimalla oivallukseen

Opas matkalle palvelukulttuuriin





Mitä muutos
tarkoittaa
omassa työssäni?

Miten luomme
yhteisen ymmärryksen
palveluliiketoiminnan
kehityspolusta?

Miten
toimintamme
pitäisi muuttua?

Miten
tarjoamme
asiakkaillemme
hyötyä?



Sisältö

| | |
|--|----|
| 1. Palveluliiketoiminnasta kasvua ja uudistumista | 6 |
| 2. Haasteena yrityksen muutos ja sen nopeuttaminen..... | 7 |
| 3. Arvioinnit antavat muutokselle voimaa | 9 |
| 4. Arviointi- ja kehitysmenetelmien kuvaukset | |
| 4.1. Jännitteistä yhteisymmärrykseen: johdon suunnanmääritys..... | 12 |
| 4.2. Kartta kumppanuuteen: yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa | 14 |
| 4.3. Polku palveluihin: koko organisaatio mukaan | 16 |
| 4.4. Vaihtoehtoiset reitit: oppiminen muilta yrityksiltä | 20 |
| Liitteet | |
| Arviointilomakkeet (Menetelmän 4.1. tueksi)..... | 23 |
| Yhteystiedot | 30 |
| Lisätietoa palvelukulttuurista palveluliiketoiminnan muutoksessa | 31 |

**Palvelukulttuuri
vauhdittaa ja
ohjaa muutosta**

MITÄ?
Kehitystavoitteet.

MIKSI?
Muutoksen
tarpeellisuus.

MITEN?
Muutoksen
toteutustapa.



Esipuhe

Tämä opas kertoo palveluliiketoimintaan siirtymisestä. Esittelemme oppaassa neljä erilaista arviointi- ja kehitysmenetelmää. Koko henkilöstön saaminen mukaan muutokseen on ehto palveluliiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiselle. Käytännössä tämä tapahtuu usein vaihteittain. Arviointi- ja kehitysmenetelmämme tukevat muutosta: Ne tarjoavat keinoja sekä johtoryhmän ja henkilöstön että avainasiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden osallistumisen tueksi.

Arviointi- ja kehitysmenetelmien yhteydessä kuvatut **käytännön yritysesimerkit** (CASEBOX) havainnollistavat menetelmien monipuolisia käyttömahdollisuuksia ja hyötyjä. Tarjoamme siten perinteistä liiketoimintanäkökulmaa **täydentäviä** arviointikeinoja edesauttamaan monitahoista palveluliiketoiminnan muutosta yrityksissä ja niiden asiakassuhteissa.

Yrityksen palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointi antaa vastaukset muutoksen kriittisiin kohtiin:

Muutoksen tarpeellisuus – MIKSI?

Kehitystavoitteet – MITÄ?

Muutoksen toteutustapa – MITEN?

Arviointi- ja kehitysmenetelmien perustana oleva tutkimus ja teoriatausta on kuvattu Teknologia-teollisuuden julkaisemassa Mahdollisuuksien kenttä - Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen -kirjassa sekä artikkeleissamme (ks. Lisätiedot oppaan sivulla 31).

Meillä on vahva luottamus ihmisten kykyyn uudistua – kunhan heille annetaan eväät siihen. Tämä opas auttaa yhteisellä matkalla palvelukulttuuriin.

Tutustu ja ole yhteydessä meihin, jos sinulla on kysyttävää tai haluat käynnistää yrityksesi matkan kohti palvelukulttuuria!

Maaria Nuutinen, Inka Lappalainen, Tiina Valjakka, Merja Airola



1. Palveluliiketoiminnasta kasvua ja uudistumista

Palveluliiketoiminnan kehittäminen on yksi tärkeimmistä keinoista **vahvistaa** valmistavan teollisuuden kilpailukykyä taloudellisesti, strategisesti ja markkinoinnin kannalta. Yrityksen strategian näkökulmasta palvelut ovat tyypillisesti hankalammin kopioitavissa kuin tuotteet. Taloudellisesti palveluiden tuomilla tuloilla voidaan esimerkiksi tasata tuotemyynnin heikkoja kausia ja saada liiketoiminnalle uutta kasvua myös nykyisen asiakaskunnan kautta.

Palveluliiketoiminnan kehittäminen ei ole pelkästään valmistavan teollisuuden kannalta ajankohtaista. Myös teollisuuden palveluyritykset hyötyvät laajempien kokonaispalvelujen ja vahvemmin asiakkaan liiketoimintaa tukevien palvelujen kehittämisestä. Tällaisten palvelujen toteuttaminen tarjoaa mahdollisuuksia

- syventää asiakassuhdetta
- sitouttaa asiakas ja
- tehdä omasta liiketoiminnasta vaikeammin haavoittuvaa.

HYÖDYT

Liiketoiminta saa uudistumismahdollisuuksia palveluista siten, että asiakassuhteen vuorovaikutuksen laatu paranee ja yritys voi tavoitella uutta asemaa markkinoilla. Yritykselle avautuu samalla muita kuin kustannusperusteisia tapoja kilpailla ja **erottua** kilpailijoista sekä tuotteista että palveluista muodostettavilla asiakaslähtöisillä ratkaisuilla.

Suomessa on hyviä esimerkkejä siitä, mitä palveluliiketoiminnan systemaattisella ja sinnikkäällä kehittämisellä saavutetaan. Metall- ja kone-teollisuuden edelläkävijäyrityksissä palvelujen osuus voi olla jo 60 prosenttia liiketoiminnasta. Kyse ei kuitenkaan ole niinkään palvelujen ja tuotemyynnin keskinäisestä painoarvosta, vaan toiminnan **asiakasarvosuuntautuneisuudesta**. Tämä on ajankohtaista kaikille yrityksille. Myös palveluyrityksissä kokonaispalvelujen tarjoamisen kautta avautuu **oman aseman uudistamismahdollisuus**; Peruspalveluiden ja -tuotteiden kilpailuttamisasetelmista ulkoistettujen kokonaisuuksien hoitajaksi ja asiakkaan kumppaniksi.

2. Haasteena yrityksen muutos ja sen nopeuttaminen

Yritysten tavoitteena on muuttua tuote- ja teknologialähtöisestä asiakasarvolähtöiseen toimintaan. Muutos haastaa pohtimaan yrityksen **perustehtävää** ja muutoksen vaikutuksia erityisesti **asiakassuhteisiin**.

Palveluliiketoiminnan kieli on jo arkipäivää monissa yrityksissä, mutta toiminnassa ja tuloksessa muutokset ovat usein havaittavissa epäsuoremmin tai ainakin viiveellä. Juhlapuheissa yritys on asiakkaan partneri ja nettisivuilla ”tarjoamme ratkaisuja asiakkaillemme”. Käytännössä yritys voi kuitenkin olla kahden erilaisen maailman välissä. Se aiheuttaa ristiriitoja päivittäisessä työssä:

- Asiakkaan liiketoimintaa tukevia ratkaisuja on vaikea myydä – eikä asiakas osaa niitä ostaakaan.
- Tavoitteet ja palkitsemisjärjestelmät ovat ristiriidassa, ja se näkyy epäselvyytenä myös toiminnassa.
- Palvelujen kehittäminen edellyttäisi yhteistyötä yli organisaatorajojen, mutta eri yksiköt pelaavat omaan pussiinsa.
- Asiakasta arvostetaan, mutta asiakkaiden kanssa toimivia ei arvosteta.
- Palveluja tulisi kehittää yhteistyössä asiakkaan kanssa, mutta kehittämiseen ei panosteta määrätietoisesti.



**RATKAISTAVAT
HAASTEET**

Kehitimme Palvelukyky ja -kulttuuri -lähestymistavan (ISCC eli Industrial Service Culture and Capability) nopeuttamaan muutosta yrityksissä. Lähestymistapa kiteyttää keskeiset tekijät yrityksen siirtyessä onnistuneesti asiakas- ja palvelukeskeisempään toimintaan.

Kuvassa 1 on esitetty **viitekehys osa-alueineen sekä tavoiteltava muutos viiteen osa-alueeseen jaoteltuna**. Palvelukyvyn ja -kulttuurin näkökulmasta siirtymä edellyttää laadullisia muutoksia kullakin viidellä osa-alueella. Muutokset voivat saada erilaisia painotuksia yrityskohtaisesti ja usein myös yrityksen yksiköiden kesken. Arvioimalla ja uudistamalla näitä kriittisiä osa-alueita – osana muutosprosessia – yritys kehittää ja kasvattaa palveluliiketoimintaansa.



Kuva 1. Yrityksen muutoksen keskeiset osa-alueet siirryttäessä tuotekeskeisestä asiakasarvokeskeiseen toimintakulttuuriin.

Alkujaan kuvassa 1 esitetty arviointimalli kehitettiin tukemaan teknologiateollisuuden yritysten muutosprosesseja. Mallia on edelleen kehitetty ja sovellettu onnistuneesti teknisen kaupan yrityksissä, IT-alalla sekä palveluyrityksissä yritysten välisillä markkinoilla. Vaikka muutos on ajankohtaisin teollisuuden palveluissa, vastaava **innovaatio- ja liiketoimintalogiikan muutos** tuotekeskeisyydestä asiakasarvo- ja palvelukeskeisyyteen koskettaa monia toimialoja.

Tutustu käytettävään sanastoon:

Teollisella **palvelukulttuurilla** tarkoitamme organisaatiokulttuurin erityismuotoa teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Palvelukulttuurin ytimessä ovat palveluliiketoimintaa koskevat käsitykset, oletukset ja uskomukset. Teollinen palvelukulttuuri ilmentää organisaation tapaa etsiä uutta perustehtäväänsä ja vastata havaitsemiinsa perustehtävän vaatimusten muutoksiin palveluliiketoimintaan siirryttäessä ja siinä kehittyttäessä.

Teollinen **palvelukyky** puolestaan on organisaation kulttuurin näkyvämpi osa, joka heijastaa palvelukulttuuria. Teollisella palvelukyvyllä tarkoitamme palveluliiketoiminnan kehittämisen ja palvelujen tarjoamisen yhteisiä toiminnallisia ja tiedollisia kyvykkyyksiä sekä ratkaisuja. Ne ilmenevät palveluliiketoiminnan ymmärryksessä, johtamisessa, kehityskäytännöissä sekä asiakassuhteissa.

3. Arvioinnit antavat muutokselle voimaa

Palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointi tuottaa hyötyjä, jotka näkyvät palveluliiketoiminnan muutoksen johtamisessa. Arviointi auttaa ratkaisemaan kolme keskeistä organisaation haastetta: Miksi muutos on tarpeellinen, mitä muutoksella tavoitellaan ja miten muutosprosessi toteutetaan käytännössä. Näiden kysymysten ratkaisulla löydetään yhteinen suunta ja motivaatio muutokselle.

Arvioinnin **hyödyt** ovat kiteytetysti:

1. Muutosmotivaatio: Muutoksen tarpeen ja perusteiden omakohtainen ja yhteinen ymmärtäminen (MIKSI).
2. Kehitystavoitteet: Liiketoiminnan uuden kohteen ja sen edellyttämän periaatteellisen muutoksen sekä uusien organisaatio-, johtamis- ja toimintamallien yhteinen määrittely (MITÄ).
3. Muutoksen toteutustapa: Henkilöstön osallistuminen muutosprosessin toteuttamiseen (MITEN).


Arvioinnissa tarvittaviin **resursseihin** vaikuttavat tyypillisesti seuraavat seikat:

- kuinka paljon kokemusta yrityksellä on yhteistoiminnallisista arviointi- ja kehitysmenetelmistä
- halutaanko arviointi tehdä kevyesti vai perusteellisemmin
- millaista ulkopuolista asiantuntemusta yrityksessä tarvitaan.

Arviointi voidaan toteuttaa joko yrityksessä sisäisesti tai ulkopuolisen fasilitaattorin tukemana. Ulkopuolista tahoa, kuten VTT:n asiantuntijoita tai konsultteja, on mahdollista käyttää koko arviointiprosessin ajan tai tietyissä arviointiprosessin vaiheissa. Ulkopuolisen asiantuntijan tarve täsmentyy yrityskohtaisesti. Tarve riippuu yrityksen koosta ja kehitystilanteesta, käytettävissä olevista kehitysresursseista, palveluliiketoiminnan sekä palvelukulttuurin asiantuntemuksen tasosta ja tarpeista. Esittelemme seuraavilla sivuilla arviointi- ja kehitysmenetelmät pääperiaatteiltaan ja annamme käytännöllisiä ohjeita niiden hyödyntämiseksi. Matka palvelukulttuuriin on usein pitkä ja arviointeja on hyvä toistaa matkan varrella suunnan ja motivaation varmistamiseksi.

4. Arviointi- ja kehitysmenetelmien kuvaukset



A man in a dark suit and blue striped tie is standing and pointing with his right hand towards a whiteboard. He is smiling. In the foreground, the back of a person's head and shoulders are visible, looking towards the whiteboard. The whiteboard has some text on it, but it is mostly out of focus. There are some white mugs on a table in the foreground.

Käytännölliset ohjeet ennen arviointia

>>

Kun arviointi toteutetaan ensimmäistä kertaa, suosittelemme käytettäväksi VTT:n asiantuntija-apua tukena. Näin yritys saa arviointimenetelmästä parhaan mahdollisen hyödyn itselleen, ja samalla menetelmän soveltamisosaaminen siirtyy yrityksen käyttöön.

>>

Yritys voi kuitenkin lähteä itsenäisesti liikkeelle ensimmäiseksi kuvattulla arviointimenetelmällä ”Jännitteistä yhteisymmärrykseen: johdon suunnanmääritys”. **Tämän arviointimenetelmän käytössä tarvittava materiaali löytyy oppaan liiteosiosta (sivulta 23 alkaen).** Arviointitaulukot soveltuvat sellaisenaan parhaiten teknologiateollisuuden yrityksille, mutta VTT:llä on tarjota niistä myös palveluyritykselle muokatut versiot.

4.1. Jännitteistä yhteisymmärrykseen: johdon suunnanmääritys

Arviointi- ja kehitysmenetelmä tiivistetysti

Palvelukyvyn ja -kulttuurin kehitystilan arviointi yrityksen johtoryhmässä tai eri toimintojen avainhenkilöistä koostetussa ryhmässä: Missä olemme nyt? Missä meidän tulisi olla?

Arvioinnin lähtökohta

Yhteinen käsitys yrityksen sen hetkisestä palvelukyvyn ja -kulttuurin tilanteesta on tärkeä edellytys tulevaisuuden suunnan määrittelemiselle ja päätösten tekemiselle tarvittavasta kehittämisestä. Yhteisen arvioinnin kautta selvitetään esimerkiksi tilanne eri yksiköissä tai toiminnoissa. Toistamalla arviointi ajoittain mahdollistetaan myös muutoksen seuranta ja uudelleen suuntaaminen. Yhteinen arviointi mahdollistaa myös kattavan ja hallitun keskustelun erilaisista näkemyksistä tulevaisuuden suunnan suhteen. Kokemustemme mukaan arviointi on lisännyt osallistujien ymmärrystä eri vastuualueiden haasteista ja avannut mahdollisuuksia kattavammille ratkaisuille.

Arvioinnin toteuttaminen

Nykytilan arviointi voidaan toteuttaa työpajatyypillisesti. Työpajan aluksi perustellaan arvioinnin tarpeellisuus (motivointi) sekä kerrotaan työpajan kulku ja jaetaan arviointimateriaali.

Arviointimateriaaleissa on taulukkoja (sivulla 23) palvelukulttuurista sekä palvelukyvyn osa-alueista. Taulukoissa on esimerkkejä eri vaiheisiin liittyvistä tyypillisistä haasteista tai piirteistä. Arviointi toteutetaan arviointitaulukko kerrallaan siten, että kukin osallistuja tekee ensin oman arvionsa siitä, missä koko yrityksessä tai omalla vastuualueella ollaan. Tämän jälkeen kukin kertoo vuorollaan, miten arviot jakautuivat kolmeen eri vaiheeseen (sarakeeseen) ja esittää samalla lyhyet perustelut arvioinneilleen. Tarkoituksena ei ole käydä jokaista yksittäistä riviä läpi, vaan tehdä yhteenveto taulukosta ja avata muille eniten pohdintaa aiheuttaneet kohdat. Kaikki vastaukset kerätään yhteenvetotaulukkoon.

Kun jokainen osallistuja on antanut arvionsa, käydään osa-alueen arviosta yhteinen keskustelu. Tämän jälkeen siirrytään seuraavaan osa-alueeseen samassa etenemisjärjestyksessä: Ensin arvioidaan itsenäisesti, sitten kerrotaan vuorollaan arvio ja pohditaan yhdessä, mitä erilaiset arviot kertovat.

Kun arvioinneissa ja keskusteluissa edetään osa-alue ker-
rallaan, osallistujien omaa ja yhteistä pohdintaa pystytään
kohdentamaan paremmin. Osa-alueet ovat jossain määrin
päällekkäisiä. Siksi arviointi on mahdollista toteuttaa myös
niin, että ryhmä valitsee itse, mitkä osa-alueista otetaan
yhteiseen tarkasteluun. Päätöksen tueksi on kuitenkin
ensin syytä käydä läpi ensimmäinen osa-alue eli palvelu-
kulttuuria koskeva arviointi.

Osallistujamäärä vaikuttaa arviointiin tarvittavaan aikaan.
Esimerkiksi noin 15 henkilön työpaja voidaan viedä läpi
kolmessa tunnissa, jolloin aikaa jää riittävästi yhteiselle kes-
kustelulle. Arvioinnin sujumisen ja aikataulussa pysymisen
kannalta on hyvä, että työpajan vetäjä toimii fasilitaattorin
roolissa, eikä osallistu itse arviointiin tai on tehnyt oman
arviointinsa jo etukäteen.

Mitä lähempänä osallistujien näkemykset ovat toisiaan,
sitä helpompi on päästä yhteiseen näkemykseen nyky-
tilanteesta ja asettaa kehitystavoitteet. Toisaalta suuret
eroavaisuudet eri henkilöiden arvioinneissa tuovat näkyviin
ne ristiriidat ja haasteet, jotka pitää ratkaista ennen kuin
voidaan edes tavoitella tehokasta palveluliiketoiminnan
kehittämistä. Keskustelu itsessään on arvokasta. Se
auttaa muodostamaan yhteisen ymmärryksen ja tulkinnan
tilanteesta. Tämän jälkeen ideana on tunnistaa, määritellä
ja priorisoida kehitystavoitteet suhteessa suunnitteilla tai
käynnissä oleviin kehitystoimiin.

Arvioinnin tulos

Päivitetty yhteinen näkemys
palveluliiketoiminnan ja –kulttuurin tilasta,
tavoitteista ja muutoksen reunaehdoista.

CASEBOX 1

Arviointi johdon näkemyksen jäsentäjänä

Teknologiaateollisuuden yrityksessä oli
haasteena uuden vahvasti asiakaslähtöisen
strategian vaatiman muutoksen käynnistäminen.
Tilannetta hankaloitti muun muassa se, että yritys-
ostojen kautta käytännöt ja näkemykset erosivat
eri puolilla yritystä. Myös asiakkaiden ja tuoteryh-
mien välillä oli merkittäviä eroja niin nykyisessä
tilanteessa kuin tulevaisuuden mahdollisuuksissa.
Yrityksessä haluttiin selvittää, miten johtoryhmän
jäsenet näkevät yrityksen palveluliiketoiminnan ja
-kulttuurin tilanteen. Tässä he käyttivät omatoimi-
sesti apuna arviointitaulukkoja sekä muita Mah-
dollisuuksien kenttä – kirjassa esitettyjä kuvauksia
palveluliiketoiminnan kehittymisestä.

CASEBOX 2

Arviointityöpaja palveluliiketoiminnan tilanteen kartoituksena ja kehitysprojektin käynnistykseenä

Tietotensiivisiä palveluja tarjoava yritys oli aset-
tanut tavoitteekseen kehittyä kokonaispalvelujen
osaajaksi ja asiakkaan kumppaniksi. Ennen varsi-
naisen kehitysprojektin käynnistymistä järjestettiin
VTT:n vetämänä yrityksen johdon ja avainhenki-
löiden työpaja, jossa arvioitiin yhdessä yrityksen
palvelukyvyn ja –kulttuurin tilanne. Keskustelussa
nousi esiin hyvinkin erilaisia näkemyksiä yrityksen
nykyisestä kehitystilasta ja mahdollisuuksista.
Osittain erilaiset näkemykset heijastivat todellisia
asiakas- ja aluekohtaisia eroja, mutta esiin
nousi myös tarve tavoitteiden täsmentämiselle.
Palautekeskustelussa osallistujat toivat esiin
muun muassa seuraavassa esitellyt, arvioinnista
seuraavat hyödyt. Ensinnäkin arviointikeskustelu
toi esille sen, että: "Muutokseen on tahtoa mutta
todellisuudessa ollaan kehityksessä vasta alussa".
Erityisen hyödylliseksi koettiin: "Toisten esittämistä
arviointiperusteista oppi ymmärtämään heidän
tilannettaan sekä alueellisia eroja paremmin".
Lisäksi hyötyinä nähtiin: "Konkreettisten kehitys-
esteiden tunnistaminen esimerkiksi asiakkaan
prosessien ymmärtämisessä, IT-järjestelmissä ja
vastuissa".

4.2. Kartta kumppanuuteen: yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa

Arviointi- ja kehitysmenetelmä tiivistetysti

Yhteiskehittämisen edellytysten rakentaminen: Miten saamme asiakkaat mukaan kehittämään palveluja?

Arvioinnin lähtökohta

Palvelujen kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa on edellytys asiakkaan liiketoimintaa tukevien ratkaisujen luomiselle. Palvelujen yhteiskehittämisen avulla saadaan ensikäden tietoa asiakkaan toiminnasta ja sen haasteista sekä palvelun merkityksestä asiakkaan liiketoiminnalle. Koke-
mustemme mukaan asiakkaat ovat olleet aidon tyytyväisiä mahdollisuuden keskustella omasta toiminnastaan, yhteistyöstä sekä kehittämisen kohteista.

Arvioinnin toteuttaminen

Kartan rakentaminen aloitetaan yrityksen palveluliiketoimintaan liittyvän potentiaalin tunnistamisella: Mistä palveluista arvellaan olevan asiakkaalle eniten hyötyä ja miksi? Mitkä palvelut tehostavat asiakkaan toimintaa tai tuovat myös muuta kuin rahassa mitattavaa vaikutusta? Tuloksia peilataan siihen, mikä on oman yrityksen strategian ja liiketoiminnan kannalta järkevää ja mahdollista sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä. Keskusteluihin on hyvä ottaa yrityksestä eri toimintojen avainhenkilöitä, jotta asiasta saadaan kattava ja monipuolinen kuva.

Palveluideoita testataan valituilla asiakkailla avoimesti kysellen ja kuunnellen sekä yhteistyöhalukkuutta varmistaen etukäteen mietityn haastattelurungon avulla. Haastattelussa on tärkeää saada myös laajempi näkemys asiakasyrityksen liiketoiminnasta, toiminnan haasteista ja muista kehittämiskohteista. Myös haastateltavien valinta on tärkeää. Kannattaa selvittää, kuka päättää palvelun ostamisesta, kuka on vastuussa palvelusta ja ketkä siitä hyötyvät sekä haastatella juuri näitä henkilöitä.

Haastattelujen pohjalta tehdään yhteenveto, jota käsitellään sisäisesti: Mitä uutta opittiin, miten tämän tiedon pohjalta on syytä edetä? Jos yhteistyöstä löytyy molemminpuolista hyötyä, asiakkaan kanssa pidetään yhteinen työpaja valittujen kehittämiskohteiden työstämiseksi. Työpajassa voidaan myös suunnitella mahdollisia palvelupilotteja, joissa keskeisenä lähtökohtana palveluntarjoajan kannalta on sekä palvelukonseptin skaalautuvuus että muunneltavuus asiakaskohtaisesti.

Arvioinnin tulos

Päivitetty yhteinen näkemys liiketoiminnan potentiaalista palveluiden kautta.



Kuva 2. Kartta kumppanuuteen tiivistetysti.

CASEBOX 3

Palveluideoiden testaus asiakkaalla.

Teknoliateollisuuden yritys kehitti etävalvonta-tekniikkaan perustuvia palveluja. Kehittäminen alkoi vahvasti tuote- ja teknologiapohjaisena yhteistyönä ohjelmistotalon kanssa. Haasteena oli ensikäden asiakas- ja käyttäjänäkökulman puuttuminen kehitystyöstä. Tämän ratkaisemiseksi yritys suunnitteli ja toteutti VTT:n asiantuntijoiden kanssa avainasiakkaiden haastattelut, joissa asiakkaita pyydettiin arvioimaan ja priorisoimaan palveluideoita. Asiakkaat saivat myös antaa palautetta ja kertoa kehitysideoitaan. Haastattelujen pohjalta laadittiin yhteenveto, jota yritys käytti kehittämisen tukena.

CASEBOX 4

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärrys

Teknisen kaupan alan yritys halusi kehittää merkittävästi palveluidensa osuutta liiketoiminnassaan ja tätä tukeakseen yritys pilotoi uutta palvelukonseptia. Yritys suunnitteli ja toteutti asiakashaastattelut yhdessä VTT:n asiantuntijoiden kanssa. Haastattelemalla kerättiin tietoa asiakkaan tuotannosta, tarjottavan palvelun merkityksestä asiakkaan liiketoiminnalle sekä yleistä palautetta toimittajan toiminnasta sekä kehitysideoista. Haastateltavaksi valittiin asiakasyrityksen johdon edustajat, jolloin päästiin kiinni uudella tavalla päätöksentekijätasoon. Asiakas myös osallistui työpajaan, jossa yrityksen henkilöstön kanssa keskusteltiin yhteistyöstä laajemmin. Koko hanke tarkensi ja suuntasi palvelukonseptin kehittämistä, mahdollisti onnistuneen palvelun pilotoinnin asiakasyrityksessä ja palvelun onnistuneen laajentamisen muuhun asiakaskuntaan.

4.3. Polku palveluihin: koko organisaatio mukaan

Arviointi- ja kehitysmenetelmä tiivistetysti

Palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointi henkilöstöä osallistavana prosessina:

Millainen yrityksemme on palveluntarjoajana? Mitä se tarkoittaa oman työni kannalta?

Arviointimenetelmän onnistunut hyödyntäminen osana palveluliiketoiminnan muutosprosessia edellyttää:

- Sitoutunutta yrityksen sisäistä "muutosagenttia", joka koordinoi arviointiprosessia.
- Ylimmän johdon jatkuvaa ja näkyvää tukea.
- Avainhenkilöiden sitoutumista: aktiivinen ja edustuksellinen avainhenkilöryhmä.
- Selkeiden yhteyksien osoittamista (palvelu)liiketoiminnan strategiseen kehittämiseen.
- Esitettävien käsitteellisten ja prosessilähtöisten viitekehysten sovittamista yritysکوhtaisesti.
- Yhteistoiminnallisen arviointiprosessin suunnittelua, toteutusta ja loppuarviointia avaintoimijoiden kesken.
- Tulosten integrointia muutosprosessiin ja niiden hyödyntämisen tukemista pitkäjänteisesti.

Arvioinnin lähtökohta

Palveluliiketoiminnan keskiössä ovat yrityksen johto sekä asiakasrajapinnan eri toimijat asentajista myyntiin. Henkilöstön palvelukyky ja -kulttuuri testataan päivittäin asiakasyhteistyössä. Heidän asennoitumisensa omaan työhönsä ja asiakkaaseen heijastuvat suoraan ja epäsuorasti asiakaskokemukseen palvelun laadusta. Tuotteet ja palvelut integroivien ja asiakasarvon luontiin pohjautuvien liiketoimintamallien yleistyessä palveluliiketoiminnan muutos heijastuu koko organisaation toimintaan. Henkilöstön arvojen, arvostusten ja ymmärryksen näkyväksi

Arvioinnin hyödyt

- Omaehtoisen ja yhteisen ymmärryksen edistäminen toiminnan kehittämistarpeista, -mahdollisuuksista ja -keinoista.
- Kehityssuunnitelma palveluliiketoiminnan muutoksen suuntaamiseksi ja toteuttamiseksi.
- Yrityksen palvelukyvyn ja -kulttuurin vahvistamista tukeva, toistettava arviointimenettely.
 - Mahdollisuus uudistaa perinteisiä toimintatapoja rikkovia ja dynaamisia yhteistyötapoja.

tekeminen sekä yhteisen tahtotilan muodostaminen on tärkeää. Yhteinen tahtotila on muodostettava yrityksen asemasta palveluntarjoajana ja jokaisen henkilön roolista asiakasarvon luonnissa. Näin opitaan entistä proaktiivisempi ja palvelukeskeisempi ajattelutapa. Samalla voidaan tunnistaa piileviä sisäisiä jännitteitä ja organisatorisia esteitä muutokseen. Kokemustemme mukaan pitkäkestoisen liiketoiminnan muutoksen aikana yhdessä tehdyt arviointiprosessit edistävät palvelukulttuurin vähittäistä uudistumista.

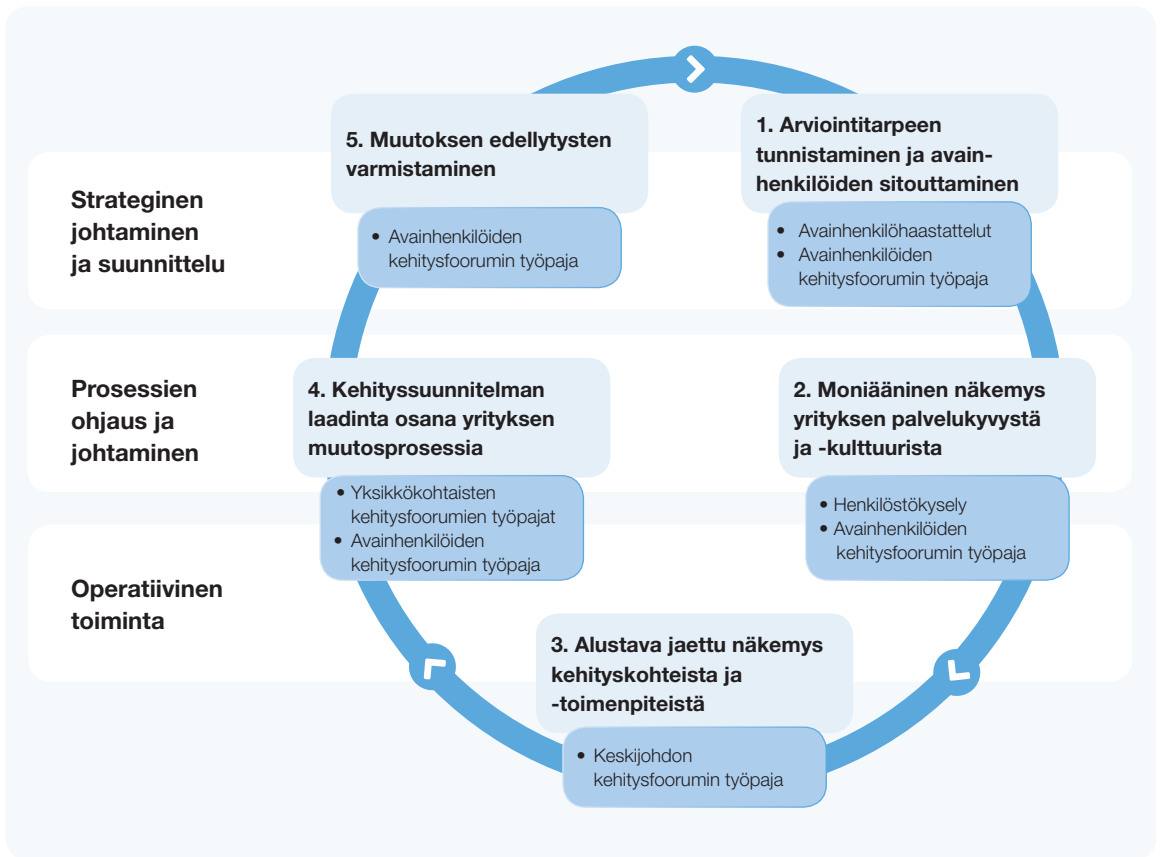
Yrityksen palveluliiketoiminnan kehittämisestä tulee koko henkilöstön yhteinen tehtävä. Palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointiprosessin tavoitteena on tukea yhteisen tehtävän muodostumista. Lisäksi tavoitteena on henkilökohtainen ja yhteisöllinen oppiminen. Tämän vuoksi on tärkeää, että arviointi kattaa koko organisaation. Kuvassa 3 havainnollistetaan tätä kolmella organisaation toiminnan tasolla: Strateginen johtaminen ja suunnittelu, Prosessien ohjaus ja johtaminen sekä Operatiivinen toiminta.

Arviointiprosessi organisatorisena oppimisprosessina voidaan toteuttaa eri vaiheissa palveluliiketoiminnan muutosta. Niin ikään se voidaan toteuttaa intensiivisesti tai pitkäkestoisemmalla tavalla, esimerkiksi puolen vuoden aikana. Arviointi on myös mahdollista toistaa ja hyödyntää sitä pitkäkestoisen kehittämisen vaikuttavuuden yhtenä mittarina. Ulkopuolinen asiantuntija-apu on yleensä tarpeen ensimmäisellä arviointikerralla, mutta prosessi on rakennettu kannustamaan yritystä ottamaan vastuun arvioinnin toteuttamisesta seuraavilla kerroilla. Sekä ulkopuoliset että sisäiset resurssitarpeet riippuvat arviointiprosessin luonteesta (henkilöstön osallistumisen laajuus ja intensiteetti).

Arvioinnin toteuttaminen

Arviointiprosessi lähtee liikkeelle yrityksen johtotasolta ja heidän nimeämistään palveluliiketoiminnan muutoksen avainhenkilöistä. Prosessin edetessä arviointi ulotetaan koko henkilöstöön ja sen pohjalta kiteytetty kehityssuunnitelma palautetaan johdon koordinoitavaksi. Arviointitiedon keruussa ja käsittelyssä päämenetelminä ovat kuvassa 3 mainitut avainhenkilöhaastattelut, henkilöstökysely sekä työpajatyöskentely.

GLOBAALI LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ SEKÄ YHTEISKUNNALLINEN JA ALUEELLINEN KONTEKSTI



Kuva 3: Arviointi organisatorisena oppimisprosessina: vaiheet ja menetelmät

Henkilöstö sitoutetaan arviointiprosessiin kehitysfoorumien kautta. Niiden pääperiaatteina ovat poikkifunktionaalisuus ja dynaamisuus, eli ryhmien kokoonpanoa voidaan muuttaa tarpeen mukaan. Tarkoituksena on, että kehitysfoorumit tukisivat mahdollisimman joustavasti asiakas-arvo- ja prosessilähtöistä toimintatapaa perinteisen funktionaalisen toimintatavan sijaan. Näitä ovat esimerkiksi keskijohdon sekä liiketoiminta-alueiden tai toimipaikkojen poikkifunktionaaliset suunnittelu- ja kehitysfoorumit. Arviointiprosessilla voidaan vahvistaa tällaisia yrityksissä jo olevia kehitysfoorumeita, tai vastaavasti tukea uusien sisäisten yhteistyöverkostojen muodostumista.

Arviointiprosessin päävaiheet on esitetty kuvassa 3. Käytännössä ne saattavat olla osin päällekkäisiä, ja eri toimijaryhmät voivat osallistua prosessin vaiheisiin eri tavoin yrityskohtaisista tarpeista riippuen. Arviointiprosessi käynnistetään tunnistamalla ja sitouttamalla palveluliiketoiminnan muutoksen avainhenkilöt. He voivat olla johtoryhmä ja palveluliiketoiminnan kehittämisvastuulliset yhdessä tai ns. laajennettu johtoryhmä, jolla pyritään vahvistamaan eri liiketoiminta-alueiden ja

funktioiden yhteistyötä. Avainhenkilöryhmän tehtävänä on haastattelujen ja työpajatyöskentelyn avulla arvioida yrityksen palveluliiketoiminnan muutosta kriittisesti sekä suunnitella arviointiprosessi.

Seuraavassa vaiheessa kehittämällämme palvelukyvyyn ja -kulttuurin kyselyllä kartoitetaan (koko) henkilöstön näkemykset yrityksen palveluliiketoiminnan kehitystilanteesta. Kysely muokataan yrityskohtaisiin tarpeisiin ja organisaation kielelle soveltuvaksi. Tuloksia käsitellään sovitulla tavalla eri organisaatiotasojen kehitysfoorumeille järjestetyissä työpajoissa. Näin edistetään omakohtaisen ja yhteisen ymmärryksen muodostumista palveluliiketoiminnan muutoksen perusteista, tavoitteista, esteistä sekä ratkaisukeinoista.

Arviointimenetelmästä organisatorisena oppimisprosessina voi lukea lisää Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen -kirjastamme.

Arvioinnin tulos

Arviointimenetelmän tuloksena laaditaan kehityssuunnitelma arviointiprosessin etenemisestä, päätöksistä sekä kehitystarpeista ja -toimista. Olennaista on kytkeä kehityssuunnitelma tukemaan ja täydentämään käynnissä olevia kehitysprojekteja ja toimenpiteitä. Prosessin alussa määritellyn avainhenkilöryhmän tehtävänä on koordinoita kehityssuunnitelman toteuttamista osana monitahoista muutosprosessia.

CASEBOX 5

Arviointi organisatorisena oppimisprosessina ja kulttuurin tulkina

Eräässä teknologiayrityksessä oli juuri toteutettu organisaatiomuutos keskittämällä tuotteiden elinkaaripalvelut ja ns. KIBS-palvelut omiin yksiköihinsä globaalisti. Samalla matriisimaista toimintamallia vahvistettiin entistä asiakaslähtöisempien palveluratkaisujen tarjoamiseksi. Yrityksessä toteutettiin VTT:n asiantuntijoiden tukemana henkilöstön laajasti osallistava palvelukyvyyn ja -kulttuurin väliarviointi. Arviointiprosessi kesti noin puoli vuotta ja eteni pääpiirteittäin kuvan 3 mukaisesti. Arvioinnin tulokset suhteutettiin käynnissä oleviin kehitysprojekteihin ja -toimiin, joita täsmennettiin ja täydennettiin arviointitulosten pohjalta. Osallistujilta saadun palautteen mukaan arviointi: "Tarjosi kokonaiskuvan asiakassuhteiden ja sisäisen yhteistyön nykytilasta sekä etenkin piilevistä käsitksistä koskien muutosta ja päivittäistä työtä palveluissa ja palvelujen kanssa". Nähtiin, että: "Prosessi jo sinällään muutti kulttuuriamme ja sen ymmärrystä eri tasoilla". Arvioinnin todettiin antaneen: "Arvokkaita välineitä ja keinoja pitkän jänteen palvelujen kehittämiseksi". Esimerkiksi: "Kehityssuunnitelma on erinomainen johdon työkalu".

CASEBOX 6

Nopea arviointi vuoropuhelun aktivoimisessa johdon ja henkilöstön kesken

Palvelukyvyyn ja -kulttuurin arviointi- ja kehitysmenetelmää on toteutettu myös joustavasti ja kevyemmillä resursseilla muun muassa useissa teknisen kaupan yrityksissä. Arviointimenetelmistä on valittu joko haastattelu, kysely tai niiden yhdistelmä pk-yritystä palvelevalla osallistujajoukolla. Yritysten johto on hyödyntänyt palvelukyvyyn ja -kulttuurin arviointia viestiäkseen henkilöstölle uudistuneesta strategiasta sekä kartoittaakseen henkilöstön näkemyksiä palveluliiketoiminnan kehitystilanteesta. Arviointi on palvellut siten ennen kaikkea ylimmän johdon tukena muutoksen strategisessa suuntaamisessa sekä vuoropuhelun aktivoimisessa johdon ja henkilöstön kesken. Tuloksena oli yhteisen tahtotilan täsmentyminen.

4.4. Vaihtoehtoiset reitit: oppiminen muilta yrityksiltä

Roundtable- työskentelyn hyödyt

Oman tilanteen peilaaminen toisten tilanteeseen auttaa oman tilanteen kriittisessä tarkastelussa. Lisäksi uusia kehitysideoita syntyy parhaiden käytäntöjen vertailusta.

Roundtable-työskentely tiivistetysti

Yritykset kamppailevat samojen haasteiden ja erilaisten ratkaisumahdollisuuksien kanssa. Muiden tekemiä virheitä ei kannata toistaa, mutta niistä voi ottaa oppia.

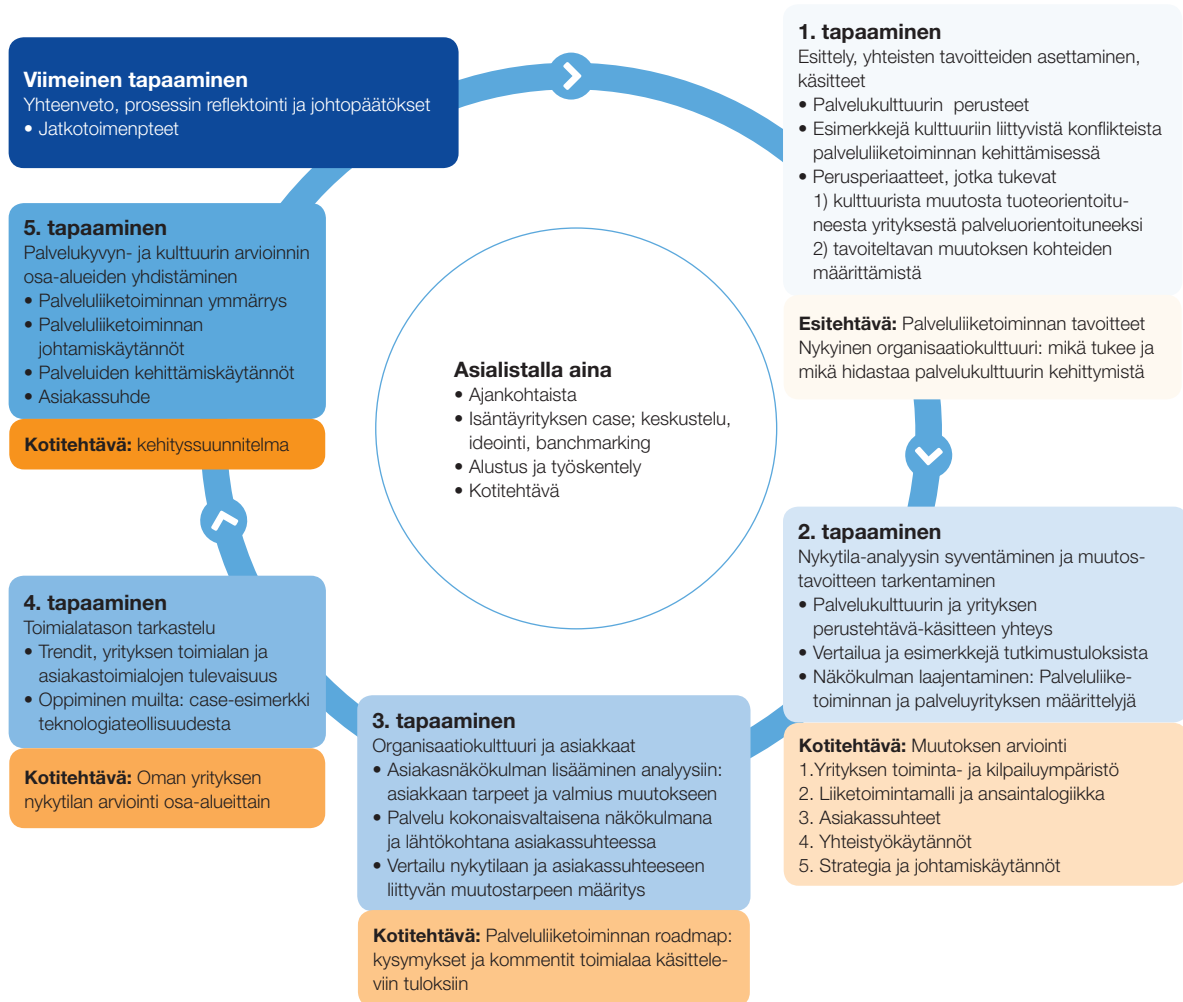
Roundtable-työskentely ja parhaiden käytäntöjen jakaminen

Vaikka palvelukyky- ja kulttuuri ovat yrityksen sisäisiä ilmiöitä, niiden tarkastelu ja arviointi voidaan toteuttaa myös yhdessä eri yritysten kesken. Näin keskusteluun saadaan heti useamman yrityksen näkökulmat. Roundtable-työskentelynä toteutettu arviointi mahdollistaa vertailun muiden yritysten tilanteeseen samanaikaisesti oman tilanteen arvioinnin kanssa. Yritysten välisen Roundtable-työskentelyn tavoitteena on parhaiden käytäntöjen löytäminen ja toisten yritysten kokemuksista, myös epäonnistumisista, oppiminen. Roundtable-työskentely ja yritysten välinen avoin keskustelu tarjoavat hyviä tilaisuuksia myös ideoida yhdessä, pyrkiä ratkaisemaan käytännön haasteita yhdessä, muodostaa yhteinen näkemys sekä integroida palveluverkostoa silloin, kun yritykset ovat linkittyneenä osaksi samaa arvoverkostoa. Roundtable-työskentely tarjoaa puitteet, joita voi laajentaa esimerkiksi toimintaympäristön ja ajankohtaisen taloustilanteen vaikutusten peilaamiseen sekä keskinäiseen sparraamiseen.

Roundtable-työskentelyn toteuttaminen

Käytännössä Roundtable-ryhmän sopiva koko on 4–8 henkeä. Tavoitteena on luottamuksellinen keskustelu. Työskentelyä helpottaa, kun ryhmän jäsenten yritykset eivät suoraan kilpaile keskenään, eivätkä myöskään ole asiakassuhteessa toisiinsa nähden. Ryhmän fasilitoijana ja kirjurina toimii tutkija ja/tai konsultti. Roundtable-työskentelyn suunnitelmallinen ja vaiheittainen analyysi keskittyy jokaisen osallistuvan yrityksen tilanteeseen sekä yhdessä toteutettavaan vertailuun yritysten kesken.

Osallistujina ovat tyypillisesti yrityksen johto ja liiketoiminnan kehittäjät yrityksistä, joilla on selkeä yhdistävä tekijä, kuten palveluliiketoiminnan kehittäminen strategisena tavoitteena. Roundtable-työskentelyllä on alku ja loppu: Sovittu määrä tapaamiskertoja muutaman viikon tai kuukauden välein 3–4 tuntia kerrallaan. Kuvassa 4 on esimerkki Roundtablen etenemisestä.



Kuva 4: Tavoitteellinen Roundtable-työskentely, jota voidaan sisällön ja toteutuksen suhteen muuttaa osapuolten tarpeiden mukaan.

Roundtable on yhdessäoppimisen menetelmä, jonka alussa varmistetaan tietyt peruskäsitteet. Tapaamisten välille annetaan tiivis kotitehtävä, joka on mahdollista tehdä isommalla porukalla yrityksen sisällä. Jokainen yritys ja osallistuja toimii isäntänä vuorotellen. Isäntävuorojen mukaisesti on luontevaa keskittyä enemmän aina kyseisen isäntäyrityksen tilanteeseen. Samalla kannattaa varmistaa, että jokainen yritys ja osallistuja saa riittävästi aikaa sekä huomiota myös oman tilanteensa käsittelyyn.

Roundtable-työskentelyn tulos

Muutosdynamiikan, oman yrityksen tilanteen sekä eri ratkaisuvaihtoehtojen ja kehitystoimien syvällisempi ymmärtäminen. Benchmarking-verkoston muodostaminen / vahvistaminen.

Roundtable kokemuksia teknisen kaupan yrityksiltä

Edellä kuvattua arviointimenetelmää pilotoitiin teknisen kaupan yritysten Roundtable-työskentelyssä. Ryhmään osallistui kuusi Teknisen Kaupan ja Palveluiden yhdistyksen jäsenyritystä, joiden tavoitteena oli kehittää palveluliiketoimintaa ja asiakaslähtöisyyttä. Yritysten lähtötilanteet vaihtelivat, mutta jokaisessa haasteeksi ja kehityskohteeksi oli tunnistettu organisaatiokulttuuri eli henkilöstön nykyiset näkemykset ja toiminnan lähtökohdat. Ryhmän kuuteen kokoukseen osallistui kuusi henkilöä kuudesta eri kokoisesta ja eri tyyppisestä teknisen kaupan yrityksestä. Kuva 4 kuvaa juuri tämän ryhmän etenemisprosessia. Käytännön keskusteluista voi

poimia esimerkiksi palveluita toteuttavan henkilöstön muuttuvan roolin ja sen vaikutukset: Huoltomies on asiakkaan näkökulmasta oman alansa asiantuntija, jonka sanaan luotetaan. Palveluajattelussa asiakasrajapinnassa toimivan huollon pitäisi huoltokäynnillä tunnistaa samalla asiakkaiden tarpeita ja esittää niihin uusia ratkaisuja. Tällöin syntyy ristiriita asiantuntija- ja myyjäroolien välillä, jolla voi olla vaikutuksia asiakkaan luottamukseen. Tämän tyyppisten aiheiden käsittely yhdessä ja eri alojen kokemusten ja kokeilujen perusteella parhaiden käytäntöjen jakaminen ryhmässä syvensi ymmärrystä sekä tuki yritysten kehittymistä.



Liitteet



KÄYTTÖOHJE

Lue taulukon väittämät rivi kerrallaan.
Rastita ja arvioi, missä vaiheessa yrityk-
sesi tällä hetkellä on palveluliiketoiminnan
suhteen. Kokoa kunkin sivun alareunaan
sekä viimeisen sivun koontitaulukkoon
rastien määrät johtoryhmä-
keskustelun pohjaksi.

Lomakkeet

**KÄSITYS YRITYKSEN
PERUSTEHTÄVÄSTÄ**

Yrityksen tärkein tehtävä on tuotteiden myynti ja/tai valmistus.

Tärkeimmät tehtävät – tuotteiden valmistus ja aftersales- toiminnot on eriytetty omiksi liiketoiminta-alueiksi. Tämä saattaa aiheuttaa vastakkainasettelua ja sisäistä kilpailua.

Tärkeintä on ratkaista asiakkaiden ongelmia ja osallistua asiakasarvon luontiin. Toiminta eri liiketoiminta-alueiden välillä on yhtenäistä ja toisiaan tukevaa.

ARVOSTUKSET

Arvostamme yrityksen tuotteen laatua ja/tai tuotantomääriä ja/tai tuotantoteknologiaa.

Arvostamme sekä palvelujen että tuotteen laatua (ja tuotantomääriä) mutta vastakkainasetteluja esiintyy.

Arvostamme laadukkaita palveluja, jossa tuote on keskeisenä osana sekä kykyä ratkaista asiakkaan ongelmia ja/tai tuottaa asiakasmyyntiä.

Elinkaaripalveluissa ja palvelujen kehittämisessä työskentelevä henkilökunta on heikosti tunnettu ja arvostettua.

Elinkaaripalveluissa ja palvelujen kehittämisessä työskentelevien henkilöiden arvostus on kasvussa, mutta ristiriitoja voi esiintyä esimerkiksi myynnin kanssa.

Elinkaaripalveluissa ja palvelujen kehittämisessä työskentelevä henkilökunta on tunnettua ja arvostettua.

**USKOMUKSET
KILPAILUKYVYSTÄ**

Uskomme huipputuotteiden ja/tai tuotantoteknologian takaavan kilpailukyvyn myös tulevaisuudessa.

Uskomme tuotteen/tuotantotavan olevan yrityksen kilpailukyvyn tärkein tukijalka edelleen myös tulevaisuudessa.

Näemme palvelut ja asiakkaan ongelmien ratkaisemisen ja/tai hyödyn tuottamisen kilpailukyvyn säilymisen ehtoina.

**KOKEMUKSET
PALVELUJEN
KEHITTÄMISESTÄ**

Koemme palveluliiketoiminnan kehittämisen tarpeettomaksi; "after sales" palveluja kehitetään vain tuotemyynnin takaamiseksi.

Näemme palvelujen kehittämisen asiakkaiden sitouttamisen, tuotemyynnin tehostamisen ja kasvun välineenä.

Näemme palvelujen kehittämisen olennaisena asiakkaan kokonaisuhyödyn varmistamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä.

RESURSSIT

Resurssien käyttö palvelujen tarjoamiseen ja kehittämiseen on vähäistä ja se koetaan "välttämättömänä pahana".

Palvelujen kehittämiseen ohjataan resursseja, silti ulkoisten vaatimusten ja kehittämisresurssien välillä on epätasapainoa.

Palvelujen kehittämiseen ja tarjoamiseen käytetään riittävästi resursseja ja työ koetaan hallittavaksi.

**AMMATILLINEN
IDENTITEETTI**

Työmotivaation lähteenä on tuote ja/tai tuotantoteknologia ja siihen liittyvä osaaminen, joka koetaan vahvaksi.

Työmotivaatio kytkeytyy edelleen vahvasti tuotteeseen. On havaittu, että nykyosaamista voidaan hyödyntää palvelujen kehittämisessä, silti uudet osaamisvaatimukset voivat aiheuttaa epävarmuutta ja tyytymättömyyttä.

Työmotivaation lähteinä ovat asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja/tai liiketoiminnan tukeminen, uutta osaamista kehitetään suunnitelmallisesti koko ajan.

YHTEENSÄ

LIIKETOIMINTAMALLIT

Tunnetaan erilaisia teollisuuden palveluliiketoimintamalleja, mutta ne eivät sovellu yrityksen käyttöön.

Tunnetaan ja ollaan kokeiltu sekä arvioitu sisäisesti erilaisia liiketoimintamalleja. Toistaiseksi hyödyntämistä rajoittaa niihin liittyvä epävarmuus.

Tarjotaan useita palvelutuotteita, niihin on kehitetty liiketoimintamallit ja niitä kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa saatujen kokemusten perusteella.

**PALVELULIIKETOIMINTA-
MAHDOLLISUUKSIEN
TUNNISTAMINEN
(ANSAINTA JA
HINNOITTELU)**

Tiedetään kuinka (palvelu)liiketoimintamahdollisuuksia voidaan tunnistaa ja analysoida, mutta ansaintamallit edelleen paljolti kustannusperusteisia.

Ollaan tunnistettu ja analysoitu palveluliiketoimintamahdollisuuksia. Koetaan, että ansaintamalleissa ja palvelujen hinnoittelussa ei päästä kestäväälle pohjalle. (Laajenevat palvelut menevät edelleen tuotteen "kylkiäisinä" ja kustannukset karkaavat käsistä).

Palveluliiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen osataan hyvin. Ansaintamallit ja palvelujen hinnoittelu perustuvat palvelun arvoon asiakkaalle.

**PALVELUTARJOAMAN
JA LIIKETOIMINTA-
MALLIN SUHDE**

Palvelutarjoama on hajanainen tai sitä ei ole.

Palvelutarjoamien ja tuotekeskeisten liiketoimintamallien välillä on yhtymäkohtia.

Palvelutarjoamat ja tuotekeskeiset liiketoimintamallit on yhteen sovitettu liiketoiminnassa; kokonaistarjoama sisältää tuotteet ja palvelut.

VASTUU TAVOITTEISTA

Palveluliiketoiminnan tavoitteet ja kehittäminen eivät ole selkeästi kenenkään vastuulla.

Palveluliiketoiminnan tavoitteet kytkeytyvät yrityksen liiketoimintatavoitteisiin. Avainhenkilöt ymmärtävät palveluliiketoiminnan tavoitteet oman työn kannalta.

Palveluliiketoiminnan tavoitteet koskevat koko yrityksen henkilöstöä. Henkilöstö tietää, mitä palveluliiketoiminta tarkoittaa oman työn kannalta.

YHTEENSÄ

VASTUUNJAKO

Selvästi määriteltyt funktiola-
toiset vastualueet, määritellyt
toimintatavat, tarkat osatavoitteet
ja mittarit.

Tunnistettu tarve liiketoiminta-
logiikan periaatteelliseen
muutokseen,
kokonaistavoitteet asetettu,
tavoitteiden toteutustapa ja
seurannan menetelmät määrit-
telyn alla.

Selkeät visionääriset yhteiset
tavoitteet sekä joustavat toimin-
tatavat ja vastuut.

**TOIMINNAN
ORGANISOINTITAPA**

Toiminta on organisoitu
tuotteen, tuotantoprosessin tai
teknologian mukaan.

Toiminnan organisoinnissa
haetaan poikkifunktionaalisia ja
verkostomaisia organisointi- ja
toimintatapoja.

Toiminta on organisatorisesti
integroitu ja johdetaan esim.
markkinalähtöisesti ja arvoket-
jupohjaisesti.

JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

Alue-, funktiokohtaiset tms.
johtamistavat, kannustinjärjes-
telmät ja työvälineet (ml. ICT).

Kannustin-, ICT-ratkaisuissa
sekä johtamistavoissa on tun-
nistettu ristiriitaisuuksia, mutta
uudet ratkaisut vielä puuttuvat

Johtamisella, kuten uudiste-
tuilla kannustinjärjestelmillä ja
toiminnan mittareilla tuetaan
verkostoitumista ja asiakasar-
vosuuntautuneisuutta.

Toimintokohtaiset tiedotus-, kom-
munkaatio- ja kokouskäytännöt
sekä kehittämisresurssit.

Yhteistoimintaa ja verkostoi-
tusta on ryhdytty lisäämään.
Uusia tiedotus-, kommunikaatio-
ja kokouskäytäntöjä on
otettu käyttöön.

Yhteistoimintaa ja verkostoi-
tusta tukevat integroidut
tiedotus-, kommunikaatio- ja
kokouskäytännöt.

ASIAKASLUPAUKSET

Asiakaslupaukset, hinnoittelu-
perusteet, jne. vaihtelevat mer-
kittävästi liiketoiminta-alueen
mukaan.

Asiakaslupauksia, hintoja jne.
pyritään vertailemaan ja tunnis-
tamaan asiakassegmenttejä.

Yhteiset asiakaslupaukset ja
jaettu käsitys niiden täyttämisen
tavasta.

Paikalliset tarpeet pystytään
täyttämään melko hyvin itse-
näisellä toiminnalla, toiminnan
kehittämisessä kokonaisuutena
haasteita.

Yhteiset suuntaviivat ovat löy-
tymässä, mutta tasapainoilua
paikallisten ja yhteisten toimin-
tatapojen välillä asiakas-
kohtaisen tarpeiden täyttämisen-
sä.

Paikalliset tekijät ja asiakkaiden
erityispiirteet pystytään huomi-
oimaan olemassa olevan yhteis-
en toimintamallin puitteissa.

**PALVELULIIKETOIMINNAN
TARPEEN PERUSTELU**

Palveluliiketoiminnan tarve
koetaan heikosti perustelluksi.

Palveluliiketoiminta koetaan
tarpeelliseksi, mutta resurssi-
en käytöstä ja priorisoinnista
eriäviä näkemyksiä.

Palveluliiketoiminnan tavoite
ja tarve koetaan selkeästi
perustelluksi ja riittävästi resurs-
soiduksi.

YHTEENSÄ

KEHITYS- KÄYTÄNNÖT

| | ERIIKTYNEET TAI OSA-ALUEITTAISET KEHITYSKÄYTÄNNÖT | PALVELUJEN KEHITTÄMINEN KÄYNNISSÄ | YHTEISET JA INTEGROIVAT KEHITYSKÄYTÄNNÖT |
|---|--|---|---|
| TAVOITTEET JA YHTEIS- TYÖN RAJA- AITOJEN YLITTÄMINEN | Eri funktioilla /osastoilla on omat kehitystavoitteensa ja -tapansa. | Palvelujen kehittäminen on eriytetty omaksi tehtäväkseen, johon osallistuu eri toimintojen edustajia enenevässä määrin. | Kehitystavoitteet on määritelty koko liiketoiminnan näkökulmasta, kokonaisuutena. |
| | Palvelut kehitetään tuoteryhmittäin. | Palvelujen kehittämiseen etsitään ideoita laajasti koko organisaatiossa ja palvelujen kehittämisessä on tunnistettu päällekkäisyyksiä. | Palvelut kehitetään asiakas-segmenttien mukaan ja oppeja siirretään segmentiltä toiselle. |
| IMPULSSI KEHITYKSEEN | Palveluja kehitetään satunnaisesti, lähinnä yksittäisistä asiakasvaatimuksista. | Palvelujen kehittäminen tapahtuu vahvasti yrityksen omista lähtökohdista käsin, vaikka asiakastietoa ja -kokemusta kerätään laajasti. | Ideoita uusiin palveluihin etsitään proaktiivisesti organisaatioiden rajapinnoilta, palvelukehitystä ohjaa ymmärrys asiakkaasta (ja sen asiakkaasta). |
| KEHITTÄMISEN PAINOPISTE – JA TAPA | Tuotesuunnittelu, jossa ei hyödynnetä tuotteen elinkaaren ajalta kertyvää tietämystä. Palvelujen kehittäminen on epäsystemaattista ja tapauskohtaista. | Teknologiatuotteiden suunnittelussa ja kehittämisessä otetaan peruspalvelu huomioon (esim. huollettavuus). Palveluja kehitetään teknologiatuotteen tapaan. | Uusia palveluja kehitetään järjestelmällisesti yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Palveluiden ja tuotteiden kehittäminen on integroitua ja asiakasarvo-lähtöistä. |
| VASTUUN KOKEMINEN | Palvelukehitys nähdään olevan after sales -organisaation vastuulla. | Palvelukehityksessä tunnistettu tarve organisaation osaamisen ja kertyvän asiakastiedon hyödyntämiselle laajasti mutta vastuut koetaan epäselviksi. | Kokee osallistuvansa asiakasratkaisujen kehittämiseen. |
| SUHTAUTUMINEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISEEN | Palvelut halutaan kehittää valmiiksi ennen niiden markkinointia asiakkaille. | Asiakaslähtöisyyttä on lisätty palvelujen kehittämisessä. Palvelujen kehittämisessä ei kuitenkaan kyseenalaisteta omien tuotteiden merkitystä osana asiakkaille tarjottavia ratkaisuja. | Myös omaa tuotetarjoamaa ja sen kehittämistä tarkastellaan kriittisesti kokonaisratkaisujen ja palvelujen tarjoamisen näkökulmasta. Asiakasarvosuuntautuneisuuden ohella skaalautuvuus on ratkaiseva peruste palvelujen kehittämiselle. |
| | | | |
| YHTEENSÄ | | | |

**ASIAKKAAN
NÄKEMYKSET
YRITYKSESTÄ**

"Vahva tuotebrändi"

Asiakas ei vaadi eikä arvosta palveluja tai olettaa saavansa ne tuotteen "kylkiäisinä".

Kilpailutussuhde.

"Tuote + brändi"

Osa asiakkaista on valmiita maksamaan palveluista ja odottaa saavansa niitä.

Pitkäjänteisempi yhteistyösuhde.

"Ratkaisijabrändi"

Asiakas arvostaa yritystä palvelujen ja kokonaisratkaisujen tarjoajana. Asiakas arvostaa saamia ratkaisuja ja on valmis maksamaan niistä.

Molemminpuolinen kumppanuussuhde.

**VUOROVAIKUTUKSEN
MOTIIVI**

Tavoitteena on mahdollisimman suuri tuotemyynti, palvelut ovat houkuttimia.

Asiakkaan sitouttaminen palvelukehitykseen pilotein, eli yhteisprojektein luo edellytyksiä kannattavalle palveluliiketoiminnalle.

Keskinäisen luottamuksen ilmapiiirin rakentaminen ja ylläpitäminen sekä osaamisen jakaminen; molemminpuolinen hyöty ja yhteiskehittäminen

**YMMÄRRYKSEN TASO
JA SEN MUODOSTAMINEN**

Asiakkaan toimintaa ei tunneta kuin yleisellä tasolla. Asiakkaasta saadaan pääasiassa asiakkaan itsensä toimittamia tietoja.

Ymmärrystä asiakkaan toiminnasta rakennetaan tavoitteellisesti, jolloin pääsy asiakaskohdattaiseen tietoon kriittistä.

Asiakkaat ovat valmiita keskustelemaan tulevaisuuden tarpeista ja yhteisistä kehitystavoitteista.

Asiakasymmärrys perustuu hajanaisesti kerättyyn asiakastytytyväisyysettietoon.

Asiakassuhteet on arvioitu ja palveluliiketoiminnan kannalta potentiaalisimmat asiakkuudet on tunnistettu.

Vakiintuneet käytännöt käsitellä tulevaisuuden tarpeita ja tavoitteita yhdessä. Tunnetaan asiakkaan toiminta hyvin kaikilla tasoilla.

**KEHITYSMAHDOLLI-
SUUKSEN ARVIOINTI
JA HYÖDYNTÄMINEN**

Asiakasvalitukset "selitetään pois" omassa organisaatiossa, eikä niiden taustoja selvitetä eikä poisteta kehitysoimin.

Pystytään ylläpitämään korkea palvelun laatu ja muuttamaan toimintaa asiakastarpeiden muuttuessa.

Osataan hyödyntää tehokkaasti asiakkaan toiminnassa havaitut tai asiakkaan kertomat palvelujen kehitysmahdollisuudet ja uudet palveluideat.

Kaikki asiakkaalta saatavat kunnossapitotyöt arvotetaan samanarvoisina huolimatta niiden todellisesta kannattavuudesta.

Pyritään löytämään keinoja ohjata asiakas käyttämään palveluja, jotka vapauttavat molempien resursseja ja vievät kehitystä kannattavasti eteenpäin.

Asiakkailla tarjottavat ratkaisut perustuvat jatkuvaan arviointiin niiden kannattavuudesta lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä

YHTEENSÄ

YRITYS

TUOTESUUNTAUTUNUT

TUOTE + PALVELU- SUUNTAUTUNUT

ASIAKASARVO- SUUNTAUTUNUT

ORGANISAATION KULTTUURI

Vanhan perustehtävän mukainen

Ristiriitaiset käsitykset
perustehtävästä

Uuden perustehtävän mukainen

PALVELULIIKETOIMINNAN YMMÄRRYS

Yleinen

Rakentuva omakohtainen

Rakentuva omakohtainen

JOHTAMISKÄYTÄNNÖT

Vahva kontrolli ja osaoptimointi

Raja-aitojen purkamiseen
pyrkivät

Joustava, lopputulos- ja
asiakasarvosuuntautunut

KEHITYSKÄYTÄNNÖT

Eriytyneet, funktiokohtaiset/osa-
alueittaiset

Palvelujen kehittäminen
käynnissä

Yhteiset ja integroivat

ASIAKASSUHDE

Kertaluontoinen

Asiakassuhteen syventämis-
mahdollisuuksien etsintä

Kehitysorientoitunut
kumppanuussuhde

KOONTITÄULUKKO

YHTEENSÄ



Tekijät: VTT:n organisaatioiden, palveluliiketoiminnan kehittämisen asiantuntijat.

Yhteystiedot:

Johtava tutkija, PsT, Maaria Nuutinen

Maaria Nuutisella on yli 15 vuoden kokemus yritysten toimintakulttuurin uudistamisen, muutoksen hallinnan, henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen tutkimus- ja kehitystyöstä. Hän väitteli asiantuntijuuden ja ammatillisen varmuuden merkityksestä ja kehittymisestä vuonna 2006 Helsingin yliopistossa. Maaria vetää VTT:llä monitieteistä Organisaatioiden uudistaminen ja kehittäminen – tiimiä, jonka asiantuntemusalueena on muuttuvan työelämän haasteiden ratkaiseminen yhdessä niin julkisen kuin yksityisen sektorin asiakkaiden kanssa.

Erikoistutkija, KM, Inka Lappalainen

Inka Lappalainen on työskennellyt yli kymmenen vuotta tutkimus- ja kehittämistehtävissä tiiviissä yhteistyössä eri toimialojen yritysten ja organisaatioiden kanssa. Kasvatustieteilijänä hänellä on monipuolinen asiantuntemus muutoksen johtamisesta ja toimintatapojen uudistamisesta organisaatioissa sekä niiden asiakas- ja verkostosuhteissa. Viimeiset kuusi vuotta hän on keskittynyt palveluliiketoiminnan ja palvelujen kehittämisen haasteisiin ja tuottanut arviointi- ja kehittämismenetelmiä niiden ratkaisemisen tueksi yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Erikoistutkija, DI, Tiina Valjakka

Tuotantotalouden DI Tiina Valjakka on työskennellyt viisitoista vuotta VTT:llä projektipäällikkönä, tutkijana ja kehittäjänä. Hänellä on monipuolinen kokemus erilaisten muutoshankkeiden läpiviennistä yhdessä yritysten kanssa. Tällä hetkellä hän toimii arvoverkoston kehittäminen –tiimissä osaamisalueenaan liiketoimintamallien uudistaminen ja arvonluonti yritysten välisessä yhteistyössä.

Tutkija, KM, Merja Airola

Merja Airola on toiminut noin kymmenen vuotta erityisesti teknologiateollisuuden pk-yritysten kehittäjänä ja tutkijana. Kasvatustieteilijänä hänen kiinnostuksen kohteina ja inspiraation lähteinä ovat ihmisten yhteistoiminta ja sen helpottaminen - oli kyse sitten valmistavan teollisuuden verkostoista, pk-yritysten kasvun ja innovaatiotoiminnan tukemisesta, palveluliiketoiminnan tai organisaation kehittämisestä yleisesti. Viime vuosina hankkeet ovat vieneet hänet tutkimusmatkoille uusille toimialoille: energia- ja rakentamisteollisuuteen.

etunimi.sukunimi@vtt.fi

Lisätietoa palvelukulttuurista palveluliiketoiminnan muutoksessa:

Nuutinen, M. & Lappalainen, I. A framework for supporting transformation from products to services – An organisational culture point of view. *International Journal of Quality and Service Science*, Vol. 4 No. 2, 2012, pp. 137-155.

Valjakka, T., Nuutinen, M., Lappalainen, I., Airola, M. & Ahonen T. 2011. Framing the challenges of the transformation in three industries towards the service business. In: P. Vähä, M. Toivonen, I. Salkari, M. Isomursu, M. Nuutinen & P. Leviäkangas (Eds.), *VTT Symposium on Service Innovation, VTT Symposium 271*. VTT. Espoo (2011), pp. 85-104. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/symposiums/2011/S271.pdf>

Nuutinen, M. & Lappalainen, I. (2010). Teknologiayritykset matkalla palveluliiketoimintaan: palvelukyky ja -kulttuuri muutoksen johtamisen tulkkina. Julkaisussa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) *Mahdollisuuksien kenttä, palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Teknologiateollisuuden julkaisuja 1/2010*. Tammerprint Oy, Tampere. (s. 167-207).

Lappalainen, I. & Nuutinen M. & (2010). Teollisen palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointimenettely. Julkaisussa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) *Mahdollisuuksien kenttä, palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Teknologiateollisuuden julkaisuja 1/2010*. Tammerprint Oy, Tampere. (s. 208-238).

Nuutinen, M. & Lappalainen I. 2009. How to evaluate industrial service culture and capability? In *VTT review of Scientific activities in Service Science and Business 2009*. Ed. P. Vähä. http://www.vtt.fi/files/download/scientific_reports/service_science_and_business_review2009.pdf

Opas matkalle palvelukulttuuriin

Palvelukulttuuriin siirtyminen kiinnostaa ajankohtaisuudellaan yrityksiä eri toimialoilta. Käytännön kysymyksiksi nousevat, onnistuuko yrityksen kulttuuriin iso muutos ja missä aikataulussa. Seuraavatko avainhenkilöt ja muu henkilöstö johdon viitoittamalla tiellä.

Arvioimalla oivallukseen on käytännönläheinen opas yrityksen tai yhteisön matkalle kohti palvelukulttuuria. Se rohkaisee palveluliiketoimintaan siirtymisessä käytännön yritys esimerkkien kautta. Opas esittelee ja antaa yrityksen käyttöön neljä erilaista arviointi- ja kehitysmenetelmää. Menetelmät helpottavat yrityksen omaa arviointia tämän hetkisestä palvelukulttuurin tasosta ja tarvittavista vaiheista siirryttäessä tuote- ja palveluiden tarjoajasta kohti asiakkaiden liiketoimintaa tukevia ratkaisuja.

Opas tiivistää VTT:n tutkijoiden pitkäaikaisen osaamisen ja käytännön työn eri yritysten kanssa. Suosittelemme, että tutustut oppaan sisältöön ja hyödynnät sitä. Olemme mielellämme käytännön kumppani, kun on ajankohtaista arvioida palvelukulttuuria yrityksessänne tai haluatte ottaa merkittävän askeleen palveluhenkiseksi yritykseksi. Rohkaisemme sinua ja yritystäsi tiellä kohti palvelukulttuuria.

Kiinnostavaa matkaa!

Mahdollisuuksien kenttä
– Palveluliiketoiminta
ja vuorovaikutteinen
johtaminen -kirjamme
kertoo aiheesta lisää.



VTT

Tekniikantie 4 A, Espoo

PL 1000, 02044 VTT

Puh. 020 722 111, faksi 020 722 7001

www.vtt.fi